

BORGULYA Istvánné

MEGÚJULÓ VÁLLALATI KULTÚRÁK - ÁTALAKULÓ VÁLLALATI KOMMUNIKÁCIÓ*

Ma Magyarországon a vállalatok egy részében átalakul a vállalati kultúra, az újonnan alapítottakban pedig most tisztulnak le az értékek, a normák, a viselkedési szabályok. Velük együtt formálódik a kommunikáció is. Az átalakulásban katalizátor szerepet játszó nemzetközi vállalatok ugyanakkor más-más kultúrák hatását terjesztik hazánkban. A tanulmány összefoglalja azokat a jelenségeket, amelyek a vállalati kultúra és kommunikáció változásait tükrözik.

Az elmúlt tíz esztendő „a dinamikus vállalatátalakulások évtizede” jelzõt is kiérdemli a közelmúlt magyar gazdasága történetének megírásában. Változtak a gazdálkodás keretfeltételei, a tulajdonosok és tulajdonjogok, a méretek, a jogi formák, a profilok; nagy múltú vállalatok sokasága szűnt meg és még nagyobb számú új vállalat született. Következésképpen szembeötlő változások zajlanak le a vállalati kultúrában és a vállalatok kommunikációjában.

A vállalati kultúra és a kommunikáció összefüggéséről

A vállalati kultúra és a vállalat kommunikációja egymást kölcsönösen feltételező és formáló tényezők. Elegendő a vállalati kultúra egyetlen determinánsát megváltoztatni, megváltozik a kommunikáció is. És fordítva: a kommunikáció átalakulása kihathat a vállalati kultúra egészére.

A vállalati kultúra meghatározza a kommunikáció sarokköveit. Kultúrája formálása közben minden közösség kialakítja kommunikációjának szokás- és eszközrendszerét. Teheti ezt tudatosan vagy spontán módon. A szervezetek működési szabályzata, etikai kódexe igen sok he-

lyütt expliciten is rögzíti a kommunikációra vonatkozó elveket. Meghatározhatja a napi intern kommunikáció kerekeitől kezdve az ünnepek szertartásainak kommunikációs elvárásait: a „szolgálati út” vonalát, a formális kommunikációs csatorna működését, azt, hogy ki kinek tartozik „jelentéssel”, beszámolni eseményekről, kinek milyen megszólítás jár, milyen tartalmú információt milyen formában kell továbbítani, milyen szervezeti ünnepet milyen kommunikációs rutinok betartásával kell megtisztelni, hogy csak néhány példát említsünk. Az írott szabályokhoz hasonló hatóerővel működhetnek a vállalat tradícióként ápolott kommunikációs szokásai is. Egy nagy múltat megélt szálloda, panzió pl. generációról generációra örökíti a vendéggel való bánás (kommunikáció) íratlan szabályait kezdve a szobafoglalás gyakorlatától, a reggeli közben folytatott csevegésen (vagy tiszteletteljes távolságtartáson) át a vendégnek küldött újévi jókívánságokig.

Másrészről, a kommunikációt mint a vállalati kultúra szembeötlő megnyilvánulását elemezve, a kommunikáció a szervezeti kultúra tükröje. A használt nyelv, a zsargon, a stílus, a kommunikáció formája, a működtetett eszközök a szervezeti kultúra felszíni rétegének részét képezik, s tükrözik a szervezet viszonyát a környezethez és a szervezet tagjai között fennálló kapcsolatrendszerhez. A kommunikáció valamennyi összetevőjét (a közvetített hír mennyiségét és minőségét, a címzettek szelektálását, a verbális és nem verbális kifejező eszközök használatát)

* Az e cikk alapját képező kutatás az OTKA T 030874 „A magyar menedzserek és az interkulturális feladatok” c. projekt keretében folyik.

értékelve világos képet kapunk arról, hogyan kezeli a vállalat a fogyasztókat, az ügyfeleket, a versenytársakat, a tulajdonosokat stb., és arról is, milyen a viszony a vezetők és vezetők, a vezetők és beosztottak, a beosztottak és beosztottak között.

A kommunikáció közvetíti és élteti a vállalati kultúrát. A szervezetbe újonnan bekerülő munkatárs direkt vagy indirekt módon kommunikáció révén ismeri meg a belső értékrendet, a cég filozófiáját, az érintkezés, a konfliktuskezelés szabályait és a vállalati kultúra minden összetevőjét. Ugyanakkor kommunikáció juttatja el a szervezet vezetőihez és tagjaihoz azokat a stimulusokat, amelyek a kultúra megváltoztatását szükségessé teszik: ha pl. diszharmónia keletkezik a vállalati kultúra és a makrokultúra között. S ha kultúraváltásra kerül sor, a kommunikáció a vállalati kultúra átalakításának eszközévé is válik.

A kommunikáció jelentőségét felismerő vállalatvezetők komplex kommunikációs stratégiát alakítanak ki, amely összhangban van a vállalat stratégiájával, a működő kultúrával, és annak koherens részét képezi. A komplex kommunikációs stratégia kiterjed a kommunikáció minden tényezőjére, a ki, kinek, mit, mikor, hol, hogyan kérdéseire: a kompetenciák meghatározására, a csatornák kiépítésére, az eszközök megválasztására és működtetésének gyakorlatára, és megteremt az összhangot e tényezők között. A kommunikáció a szervezeti célok megvalósításában, a szervezeti kultúra megélésében integrált elemmé válik, alapjául a vállalati kultúra értékei szolgálnak.

Következésképpen mindazok a tényezők, amelyek a vállalati kultúrát meghatározzák, döntően befolyásolják a kommunikációt is. Így: a gazdasági környezet, a tulajdonforma és -szerkezet, a szervezet mérete, életkora, profilja, a szervezeti struktúra, a vezetési stílus és a személyi állomány szakképzettsége, „minősége”.

Szervezeti struktúra és a kommunikáció

A szervezeti struktúra kiemelten fontos a kommunikáció szempontjából. A szervezeteken belül az információ alapvetően vertikálisan: a vállalat vezetőitől az operatív munkavégzés szintje felé, és fordítva az alsó szintektől fölfelé, továbbá horizontálisan: a struktúra azonos szintjén helyet foglaló egységek között zajlik.

Handy (1993) valamint Torrington és Hall (1995) szervezeti struktúráját és értelmezését alapul elfogadva megfigyelhetjük, hogy a pókhálóhoz hasonlítható vállalkozói szervezeti struktúra esetében, amely egy vezető vagy kis vezetőcsoport kezében összpontosítja a hatalmat és centralizálja a döntéseket, kevés a szabály, kicsi a bü-

rokrácia. A formális kommunikációs csatornákat a vezető tartja kézben. E struktúrával a hatalomkultúra jár együtt, amelyben nem jellemző a kollektív döntéshozatal. A fontos információk a vezető(csoport) kezében vannak, aki azokat tudatosan szűrve adja tovább. A vezető közvetlenül kommunikál az egységvezetőkkel, tájékoztatja őket a környezeti tényezők alakulásáról, a tervezett reakciókról és a már meghozott döntésekről. Szükség esetén közvetlen tájékoztatásokat tart az egységek csoportjainak is, ügyelve arra, hogy „első kézből” kapjanak információt az érintettek. Magyarországon végzett felméréseink során gyakorta találkoztunk a struktúra, a kultúra és a kommunikáció ilyen típusával.

A NOVOTECHNO 200 fős kutató-gyártó magyar vállalat híradástechnikai berendezéseket fejleszt és gyárt magyar és külföldi egyedi megrendelésekre. A cég élén nyolc év óta egy három fős vezetőcsoport áll: a markáns, karizmatikus, paternalizmusra hajló vezérigazgató, az értékesítést irányító, valamint a gyártást felügyelő két helyettese, mindhárman mérnök alapképzettséggel. A cég nem tagozódik hagyományos értelemben vett, elkülönült osztályokra. Egy magasan képzett tervező mérnökökkel dolgozó, fejlesztéssel foglalkozó laboratórium, egy speciális termékek fejlesztésére és előállítására elkülönülő csoport, a műhely, ahol a berendezéseket gyártják, és a pénzügyi csoport alkotják fő egységeit. Nincs külön beszerzési és értékesítési, marketing, személyzeti osztály. A három fős testület dönt a fejlesztések irányáról, a piaci partnerek kiválasztásáról, a pénzügyi kondíciók meghatározásáról. Hármuk között a kommunikáció minden formalitástól teljesen mentes. Nincsenek kötött időpontú megbeszélések, állandó kapcsolatban vannak, a nap bármely szakában összeülnek, ha hirtelen tisztázandó kérdés merül fel, a mobil telefonok hétévégen is be vannak kapcsolva. A vezérigazgató minden fontos kérdésben személyesen tárgyal a csoportok vezetőivel, a projektmenedzserekkel, a pénzügyesekkel. Minden ügyet és mindenkit ismer. Maga ad engedélyt mindennemű beszerzésre, a napi kellékektől kezdve az apró műszereken át a nagyértékű eszközökig. Maga képviseli a céget a sajtóban és a legtöbb protokoll célú eseményen. A cég állandó újításra és átalakulásra kényszerül és képes. Fennmaradásának ez a feltétele.

A tipikus bürokratikus szervezeti struktúrára a hatalomnak és a felelősségnek a vezetőcsoportból kiinduló megosztása, szigorú hierarchia és a funkciók szerinti munkamegosztás a jellemző. A szerpekkultúrának nevezett kul-

túrával együtt épül ki. E kultúrában a vezetők és beosztottak jogait és feladatait írott szabályokban rögzítik. Az ilyen vállalatoknál pontos munkaköri leírásokat készítenek, meghatározzák a formális kommunikáció csatornáit, a „szolgálati utat”. A vezetőségtől kiinduló információ a hierarchia szintjeit végigjárva jut el a szervezet alsó szintjeire. E kultúrából következően az írásbeli kommunikációnak nagy a szerepe: írásban fektetik le a feladatokat és írásban dokumentálják azok teljesítését, rendszeres jelentések, értékelések készülnek.

A mátrix struktúrájú szervezetekben a feladatok, a projektek elvégzése a rendező elv. A mátrixszervezetekre a feladatcultúra, egyfajta csoportcultúra jellemző. A csoportok könnyen átrendezhetők, ahogyan az átalakuló vagy újonnan indított projektek megkívánják. Ez a nagy alkalmazkodóképességre épülő kultúra nem teszi lehetővé merev kommunikációs csatornák működtetését. A biztosított nagyfokú egyéni önállóság azt is jelenti, hogy nem korlátozzák a gyors reagálást nehézkes, bürokratikus kommunikációs kötelességek.

A személyiségcultúrával jellemezhető szinte „nem-szervezetként” működő független személytársulások (ügyvédi kamarák, több orvossal működő orvosi rendelő) kommunikációja épp oly laza, mint maga a szerveződé.

Vezetési stílus és kommunikáció

A vezetési stílustípusok és a kommunikáció mennyisége, irányultsága, funkciója, csatornáit, illetve formája között közvetlen összefüggés van. Ha a döntéshozatal módja szerint tipologizálva az autokratikus, demokratikus, illetve laissez faire típusokat hasonlítjuk össze egymással, megállapítható, hogy minél inkább demokratikusan dönt a vezető, annál több kommunikációra van szükség, annál hosszabb is a döntéshozatal folyamata.

Nemcsak a gazdasági szervezetekre érvényes ez a megállapítás. Nem működik másként a demokratikus irányítású országok gépezete sem. Svájc a döntéshozatalt tekintve a legdemokratikusabb európai ország, ennek következménye: törvényhozása egyben a legnehézkesebb is Európában. Míg például egy polgári kezdeményezésből törvény születik, évek telhetnek el, miközben állandóan dolgoznak a javaslaton a döntéshozatal valamely szintjén.

A hatalom gyakorlásának módjából kiindulva a keménykezü parancsoló – jóakarató parancsoló – konzultatív stílusú – részvételen alapuló rendszerben is más-más

súly és funkció jut a kommunikációnak. A keménykezü autokratikus vezető a lefelé irányuló kommunikációs csatornákat működteti elsősorban. E csatornákon utasítások jutnak el a címzettekhez. A visszacsatolás nem játszik érdemi szerepet a döntéshozatalban. A jóakarató parancsoló stílus bizonyos mértékben épít a beosztottak véleményére is. A kommunikációban fontos szerepe van az ellenőrző funkciónak. A konzultatív irányítás, mert támaszkodik a beosztottak ötleteire, javaslataira, nem nélkülözheti a mindkét irányú intenzív kommunikációt. Mivel a motiválás egyik eszköze a testületi vélemény kialakításában történő bevonás, a kommunikáció informáló funkciója mellett annak motiváló szerepe is megnő. A közvetlen személyközi kommunikáció háttérbe szorítja az írásost. A partecipatív vezetés egyik fő táplálója a kommunikáció. A célok, a feladatok, a módszerek közös gondolkodás – kommunikáció – során kristályosodnak ki, a csoport közösen értékeli a teljesítményeket is. Egy ilyen vezetés kommunikációja olajozottan, a vállalat komplex kommunikációs stratégiájába integráltan működik.

Ha a személyiségközpontúság alapján közelítünk a vezetési stílushoz, akkor a feladat-, illetve beosztottcentrikus stílusok közül a beosztottak „közérzetére” koncentráló stílus igényel több – főként szóbeli – kommunikációt. Egy csoport összetartóvá az egyéni adottságok és motiváltságok megismerése, kölcsönös elfogadtatása révén fejleszthető. Ez sok-sok kommunikációval érhető el.

Változások és azok hatása a vállalati kultúrára és a kommunikációra

A korábbi nagyvállalatok átszervezése, amelyben külföldi vállalatok tulajdonrészszerezése vagy 100%-os tulajdonossá válása is fontos elem, a fent felsorolt tényezők valamennyijét érinti vagy érintette.

Mindenekelőtt változott a gazdasági környezet: a korábban „barátságos”, nagy kihívásoktól mentes környezetet versengő, sokkal nehezebben kiszámítható elemekkel tarkított környezet váltotta föl. Ez az átalakulás arra készteti a vállalatokat, hogy „résen legyenek”. Agresszívabb vállalati kultúrát honosítsanak meg, szervezettebben és intenzívebben gyűjtsenek információt a piacról, a versenytársakról, a fejlődési trendekről, a vállalat létét érintő szabályozók változásáról és mindenről, ami a vállalat sikerességét segítheti. Ezzel párhuzamosan üzeneteiket is összehangoltabban és hatékonyabban kell küldeniük a kívülvilág felé. A késedelem nélküli reagálás azt feltételezi, hogy a vállalatban belüli kommunikáció is gyors és zavar-

talan legyen. A „keményedő” környezet, az élesedő versenyhelyzet tehát serkentően hat a kommunikáció szervezetté tételére, hatékonyságára, a fogyasztót megnyerő kommunikációs hangnem kialakítására.

A tulajdonosi struktúra átalakulásával többnyire megváltozott az érintett magyar vállalatok mérete is: a külföldi tulajdonosok megjelenése nyomán számos korábbi nagyvállalat kisebb cégekké alakult át. Tipikus folyamat, hogy a szocialista nagyvállalat több kft-vé szerveződik, amelyekben a külföldiek tulajdonosi részeket vásárolnak. Egy-egy reorganizáció vagy reengineering az esetek zömében jelentős létszámleépítéssel. Vagyis a külföldi befolyás méretváltozással (zsugorodással), többnyire a felső vezetés cserélődésével és a vállalati forma megváltozásával összekapcsolódva jelenik meg.

A zöldmezős beruházások és a gyökeres átalakulások nyomán új vállalatok sora jött létre, amelyek az alapoktól indulva építik fel vállalati kultúrájukat és kommunikációs rendszerüket: új filozófia, új értékek, új látásmód jelenik meg, és hozzájuk korszerű kommunikációs eszközök, az eszközökkel bánni tudó szakember-csapat társul.

Jelentős a profil-átstrukturálódás is. Az új cégek nagy hányadát a szolgáltató szektorban alapítják. Gyökeresen átalakult a bankszféra: külföldi bankok sora vetette meg a lábát Magyarországon. Tanácsadó, consulting, könyvelő, közvetítő cégek özöne jött létre, közöttük olyan nevekkel, mint a BCG, Pricewater stb. Bővült a hírközlésre és -közvetítésre specializálódott vállalatok köre, beleértve a híradástechnikát és a hírfeldolgozást egyaránt. Szembeötlően kibővült a kereskedelem palettáján: (pl. külföldi üzletláncok, franchise szolgáltatók) az olyanok száma, amelyeknek tevékenységében az ügyfelekkel kommunikálásnak kiemelt szerep jut(...), a tanácsadó cégek, a bankok, a kereskedelmi vállalatok eredményessége nagy mértékben függ extern kommunikációjuk hatékonyságától.

Igen jelentős a vállalati kultúra és a kommunikáció átalakulása szempontjából a vállalatok szervezeti struktúrájának megváltozása: kisebb egységek, kevesebb szint, laposodó szerkezet jelzi egyrészt az átalakulás irányát. Az igen nagy számú mikrovállalat egyszerű belső kommunikációs rendszert tud működtetni, amely kisebb technikai és szellemi ráfordítást igényel. Ugyanakkor épp az ilyen kisvállalatok szenvednek attól, hogy a piacról, a versenytársakról, a fejlődési trendekről, a gazdasági környezet változásairól szerzett információjuk hézagos, a külföldi versenytársakéhoz viszonyítva alacsony színvonalú. Ennek oka, hogy extern kommunikációjukhoz sem megfelelő technikai felszereltséggel, sem kellő felkészültséggel nem rendelkeznek. A laposodó szervezeti struktú-

rával szemben a nemzetközivé váló vállalatoknál megjelenik egy többlet hierarchiaszint: a tulajdonos, az anyavállalat mint kommunikációs tényező. A külföldi anyavállalat a kommunikáció szempontjából nagy terheket ró a hazai vállalatokra. Még a néhány tucat fővel dolgozó ruházati vállalatnak is napi élő kapcsolatot kell tartania a külföldi központtal, küzdve nyelvi és technikai nehézségekkel.

A Magyarországra delegált menedzserek új elemeket gyökereztetnek meg a vezetési gyakorlatban is. A paletta széles: kezdve a Suzuki módszerektől, a Siemens, a General Motors vagy a Boston Consulting Group vezetési módszereken át a Nokiáig vagy az IKEA-ig igen eltérő vezetési elemek tarkítják a magyar hagyományokat. S noha kisebb foglalkoztatott számot értenek, nem becsülhetők le a száz-kétszáz fős, külföldi irányítású cégek sem.

A külföldi anyavállalatok támogatják a korszerűsítést és sok esetben mintául is szolgálnak a kommunikációs technika fejlesztésében. Általában elmondható, hogy a külföldi tulajdonban lévő nagyvállalatok az élvonalban járnak kommunikációs eszközparkjuk fejlesztésében.

A vállalati kultúra és a kommunikáció megváltozása szempontjából nagy szerep jut a munkaerő kvalifikáltságának átalakulásának. Az átalakulást tovább- és átképzések követték és kezd gyökeret verni az életen-át-tanulás felfogás. Bár a szakmunkás-képzés és a felsőoktatás reformálása még tart, máris új minőségi elemek jelentek meg a fiatal munkaerők ismérvei között. A diplomát szerzők hányada emelkedik, a felsőoktatási intézmények hallgatói közül egyre többen jutnak külföldre részképzésre vagy vállalatokhoz szakmai gyakorlatra. A megtelepedett nemzetközi vállalatok is szívesen küldik a fiatal munkaerőt az anyavállalathoz képzésre. A vidéken működő külföldi vállalatok egyik visszatérő gondja, hogy az anyavállalat a maga költségére kiképzzi a tehetséges fiatal magyar munkatársakat külföldön, akik Magyarországra visszatérve igen rövid időn belül elhagyják a vidéki vállalatot, és követve egy-egy fővárosi vállalat csábítását, a magasabb fizetésért Budapestre mennek, magukkal vive a megszerzett know-how-t, a magasabb szintű idegennyelv-tudást. A külföldön, vállalatnál néhány hónapot eltöltő munkatársak tapasztalatokat hoznak haza a fogadó vállalat-szervezési, vezetési és kommunikációs gyakorlatáról is, és motorjaivá válhatnak a hazai átalakításnak.

A vállalatok kommunikációjában tapasztalható változások

Legfeltűnőbb jelenség a vállalati kommunikáció átértékelődése. Ennek oka főként az előző pontban vázolt

gazdaságikörnyezet-változásban keresendő. A változásra és változtatásra képes, külföldi tapasztalatokkal is bíró menedzsmen a vállalati kommunikációt új alapokra helyezi: új szemlélet, új fogalmak jelennek meg. (Az extern kommunikáció segítése érdekében szövívők szólalnak meg a szervezetek nevében, kommunikációs kultúráról, hatékony kommunikációról stb. olvasni mindenfelé.) Egyre több vállalat vezetése ismeri fel a kommunikáció jelentőségét, és helyezi mind az intern, mind az extern kommunikáció kezelését megfelelő rangra. Terjed a komplex kommunikációs stratégia és az integrált kommunikáció tudatos tervezése és fejlesztése. A megváltozott szemléletet bizonyítja, hogy mind több vállalat „áldoz” kommunikációja javítására: kommunikációs tanácsadó céget von be munkájába marketingkommunikációjának, PR-jének javítása érdekében. A vállalatok továbbképzési programjában mind gyakoribbak a kommunikációs tréningek. A vállalatok vezetőire a demokratizálódó, kooperatív vezetési stílus miatt nagyobb mennyiségű intern kommunikációs feladat is hárul.

Napjaink kommunikációs átalakulását a *technikai előfeltételek javulása* kíséri, amely főként a termelő és szolgáltató szférában szembetűnő. Amikor például a 80-as években a Diebold cég a Bólyi Mezőgazdasági Kombinát átvilágítását elkészítette, az egyik sarkalatos problémaként a kommunikáció technikai nehézségét jelölte meg. A vezetékes telefonon olykor órák hosszat kellett kísérletezni, míg Németországgal kapcsolatot lehetett teremteni. Ez a probléma már a múlté. Igen sok vállalat rendelkezik a telekommunikáció modern eszköztárának jó részével. A vállalatok jelentős része használ internetet és intranetet, számos munkakörben biztosítanak a vállalatok dolgozóknak mobil telefonhasználatot. Legfejlettebb vállalati kommunikációs szemlélettel és a szemlélettel összhangban álló technikai előfeltételekkel a hazai elektronikai, híradástechnikai, telekommunikációs vállalatok rendelkeznek. Ezek színvonala többnyire nem marad el európai versenytársaiktól. Ezzel szemben évtizedes elmaradás jellemzi a közsféra szolgáltatóit: például a személyszállító vállalatokat, ami válsághelyzetben (pl. vasutassztrájk idején) nagy zavarokat okoz.

Átalakul, finomul az ügyfélkörrel folytatott kommunikáció hangvétele, stílusa, esztétikussága. Feltétlen pozitív az az erősödő versenyhelyzetből is következő hangnem-változás, amely az ügyfél-, a fogyasztók körével folytatott kommunikációban figyelhető meg: a vevő fölértékelődött. Személyesebbé, formai megjelenésében igényesebbé vált a levelezés. Udvariasabb, készségesebb az ügyfélszolgálat, az információ és a tanácsadás. Az ügyfél

felértékelődését demonstrálják azok szolgáltatók, amelyek havonta hírleveleikben tájékoztatják a fogyasztót a vállalat eseményeiről, teszi ezt például több bank, a MATÁV, a víz- és gázszolgáltató, az utazási irodák.

Nagyobb szerephez jut az *esztétikus, szemléletes, áttekinthető és igényes vizuális megjelenítés: egyedi, logoval ellátott levélpapír, áttekinthető számla* stb. Kevésbé pozitív, hogy számos magyar vállalat az anyavállalat reklámanyagait is átveszi: a Magyarországon kiadott színes, képes reklámfüzet magyar nyelven, de szinte változatlan külhoni képi és szövegtartalommal kerül a magyar fogyasztóhoz. Ezzel ugyan (jó esetben) az esztétikai igényességet is fejlesztheti, de mindenképpen eltérő kultúragyökerű formavilágot terjeszt a forgalmazó: folyamatos ízlés-átalakulás zajlik.

A nemzetközi vállalatoknál erősen hat az anyavállalat kommunikációs gyakorlata: a főhadiszállás mind a szemléletet, mind az operatív részleteket előszeretettel ülteti át a magyar viszonyok közé. Ezek között vannak pozitív és kevésbé pozitív elemek. Pozitív jelenség lehet például, hogy a külföldi anyavállalatok magyarországi leányvállalataiknál is működtetik az otthoni viszonyaik között bevált korszerű kommunikációs gyakorlatot.

Egy a világ 18 országában jelen lévő finn gyártó és kereskedő cég 1996-ban zöldmezős beruházásként létesített finn többségi tulajdonú gyárat az egyik hazai városban. A magyar vállalat feladata a magyar, cseh, szlovák, román, moldáv, bolgár, horvát, bosnyák és jugoszláv piacok kiszolgálása. A finn vállalat fenntart Budapesten egy 26 fős irodát, amelyen keresztül partnereivel tartja a kapcsolatot, vidéki gyárában pedig 47 alkalmazott dolgozik. A magyarországi működést segítő leghatékonyabb belső kommunikációs eszköz az *integrált vállalatirányítási szoftver*. Ez a rendszer lehetővé teszi, hogy bármely számítógép előtt ülő személy ugyanazt az információt érhesse el, függetlenül földrajzi helyzetétől, illetve a hierarchiában elfoglalt helyétől. E programban a kommunikáció olyan decentralizált hálózata valósul meg, amely révén az adatok – az egyszeri és ellenőrzött bevitelt követően – mindenki számára egyaránt elérhetők. A rendszer használatával sok felesleges informális adategyeztetés válik feleslegessé. A megbízható működésnek azonban elengedhetetlen feltétele, hogy biztosított legyen a tárolt adatok helytállósága, valamint az adatok karbantartása.

Kevésbé pozitív, ha a viszonylag informális, flexibilis magyar belső kommunikációs rendszer helyett merev, távolságtartó elemeket kezd meghonosítani a tulajdonos.

Az idegen nyelvek a nemzetközi vállalatok nagy részénél munkanyelvvé váltak. Ez nagyon sok probléma forrása. Főként a felsővezető életkorúak körében kevesen vannak az idegen nyelveket igazán jól beszélők. A megtelepedő vállalatok zömében két nyelvet használnak. A napi munka nyelve magyar, de a delegált külföldi munkatársak csak ritkán sajátítják el olyan szinten a magyar nyelvet, hogy azt a mindennapi érintkezés során használják, ezért a közvetlen munkatársakkal többnyire a saját anyanyelvükön vagy valamilyen közvetítő nyelven társalognak. Előszeretettel keresnek az anyavállalatok olyan munkatársakat tartós külföldi kiküldetésre, akik Magyarországról származnak vagy vannak családi szálaik és emiatt eleve bírják a magyar nyelvet valamilyen szinten.

Az írásos dokumentáció megnövekedett terheket ró sok nemzetközi vállalatra. A fontos tárgyalási jegyzőkönyvek, megállapodások, a projekt-beszámolók, az éves beszámolók, mérlegek, az anyavállalatnak szánt tájékoztatások annak nyelvén, vagy a használt közvetítő nyelven – igen gyakran angol nyelven – készülnek. Ezeknek a dokumentumoknak az elkészítése igen költséges. Külföldi tulajdonban lévő vállalatok jelentős hányada foglalkoztat fordítókat és alkalmaz tolmácsokat is rendszeresen vagy alkalmasszerűen.

Külön problémakört jelent a Magyarországra delegált anyavállalat-képviselők felkészültsége külföldön folytatott tevékenységre. Sok nemzetközi nagyvállalatnak (pl. Siemens, Volkswagen) kidolgozott tréningje van a külföldi tartózkodásra történő felkészítésre. Számos kisebb vállalat azonban Magyarországon teszi meg első lépéseit a nemzetközivé válás felé. Ezek, a zömében kis- vagy középvállalatok nem rendelkeznek kulturális kommunikációs és vezetési tapasztalatokkal, miként a magyar vállalatok zöme sem. Ilyen felállásban az új kommunikációs rendszer és az új vállalati kultúra kialakítása még több buktatót rejt magában.

A vállalatvezetés kommunikációja az átalakulások folyamatában

A vállalatok átszervezése, a munkaerő leépítése vagy átcsoportosítása tovább növeli a vezetők kommunikációs feladatait és korábban kevésbé gyakorlott funkcióknak juttat fontos szerepet: a konfliktusok, a válság, a változás menedzselése a vezetők kommunikációjában a legnehezebb kihívást jelentik és a legmagasabb szintű képzettséget igénylik. Egy drasztikus, elbocsátásokkal vagy át-helyezésekkel járó átszervezés éppoly gondosan megtervezett és részleteiben is kimunkált kommunikációs stratégiát igényel mint egy új termékkel piacra lépés. Egy fel-

számolás alá kerülő, reorganizációt végrehajtó vállalat vezetőinek folyamatosan informálniuk kell a tulajdonos(oka)t, a hatóságokat, a felügyelő szerveket, a vállalat hitelezőit, beszállítóit, vásárlóit az átszervezés alakulásáról, és ami pszichikailag mindig a legnagyobb terhet jelenti: meg kell őrizniük a megtartott munkatársak bizalmát, hitét az átszervezés pozitív kimenetelében és kezelniük kell tudni az elbocsátás sorsára jutó, személyes sorsukban mélyen érintett, csalódott beosztottakat.

Az átalakulások, a külföldi tulajdonos megjelenése ma a magyar gazdaságban is napi jelenségnek számítanak, az egyének azonban nem „rutinesetként”, hanem személyes sorsukat esetleg döntően veszélyeztető fenyegetésként élik meg. Ezért nagy a vállalat vezetőinek a szerepe abban, mennyire segíti a jól megszervezett és érzelmi intelligenciával vezérelt kommunikáció a feszültségek csökkenését, vagy mennyire növeli azokat az elhibázott vagy elhanyagolt interakció.

Esetünk nem rendkívüli történet ma Magyarországon: egy nagy szellemi és dologi értékekkel bíró állami vállalatot felszámolnak. Finanszírozása a korábbi módon nem tartható fenn, értékeit veszni hagyni azonban felelőtlenség lenne. Megoldás: reorganizáció. A 220 főt foglalkoztató vállalatot kft-ké kell alakítani, a kevésbé jövedelmező tevékenységeket meg kell szüntetni, személyi állományát drasztikusan csökkenteni kell. Külföldi befektetők is nagy érdeklődést mutatnak bizonyos termékcsoportok gyártása és az azokat kifejlesztett tervezőgárda iránt. A menedzsment törekszik a leginkább célravezető szerkezet kialakítására, és arra, hogy a piacok és a nélkülözhetetlen munkaerő az átszervezés során és után is megmaradjanak.

Ha a változás előtt álló vállalat dolgozói nem kapnak nyílt kommunikáció keretében elég alapos, a valós helyzetet feltáró választ a jövőjüket érintő kérdésekre, idegesség uralkodik el a vállalatban belül, híresztelések kapnak szárnyra, a legértékesebb munkaerő pedig új munkahely keresésébe kezd. A bizonytalanságot az csökkenti, ha a munkatársak látják a változás teljes folyamatát: a változással elérni kívánt állapot részleteit, pozitív hatását a vállalat egészére, vagy az utódszervezetekre és az érintettek személyes életére, megismerik az addig megteendő út nehézségeit, azt a magatartást, amelyet a vállalat vezetése az adott helyzetben elvár tőlük. A változás konstruktív részvételt követel valamennyi munkatárs részéről. Az azonosulás mértéke döntően befolyásolja a változtatás sikerességét.

Az elkötelezettség elérésének legmegbízhatóbb útja a döntési felelősség megosztása: a kommunikációnak nem leképeznie kell az átalakulás mozzanatait, hanem befolyásolnia azt. Nem lehet ugyan a hierarchia legalsóbb szintjén vitát nyitni az új struktúra kialakításáról, de a döntés pusztá közlése helyett meg lehet ismertetni azt a gondolatmenetet, amelyet követve a menedzsment az adott döntésre jutott.

A változás folyamatában a kommunikáció a következő szakaszokat íveli át: a folyamatot megelőző szakasz, amelyben a munkatársak megismerik az átalakulás okait, célját, eljárásait, feltételeit és következményeit. A folyamatot kísérő szakaszban az aktuális fejlemények, az előre haladás, a vezetők elkötelezettsége és felelősségvállalása kerül előtérbe. A legfelső vezetés a változás irányítója. Feladata a változtatás tervének, az operatív intézkedéseknek a kidolgozása, a kivitelezés logikájának és időtervének elfogadtatása, az alsóbb szintek vezetőinek felkészítése a változtatásra. A folyamatkísérő kommunikáció rendszeres találkozásokat jelent a közép- és alsó szintű vezetéssel és alkalmanként találkozást a dolgozók teljes körével. A kommunikáció nem csupán információközvetítést jelent, a menedzsment nagyon sokat tehet azért is a nyílt kommunikációval, hogy meg tudja őrizni hitelességét és szavahihetőségét.

Bill Quirke szerint (Deekeling-Fiebig 1999:31) stabil körülmények között a menedzsment szavahihetőségének mutatója 66 százalék. A változás keltette bizonytalanság bizalmatlanságot szül: a változás szakaszát élő vállalatok vezetőit a dolgozóknak csupán 49 százaléka tartja szavahihetőnek. Ugyanígy csökken a vállalati célok elfogadásának mutatója is: biztos, stabil szakaszban 48%, a változás idején csak 34%. Ezzel párhuzamosan jelentősen nő azoknak a dolgozóknak az aránya, akik úgy érzik, nincs lehetőségük arra, hogy saját nézeteiket kifejtsek. (számuk 59%-ról 75%-ra emelkedik a változások idején). Ugyancsak nő azoknak a száma, akik a felső vezetés tevékenységének átláthatóságát és a közvetlen eszmecserét hiányolják (arányuk 40%-ról 60%-ra emelkedik).

A vezetés akkor jár el helyesen, ha a kommunikációban nagy súlyt fektet az összefüggések megvilágítására, ha megismerteti a döntéshez vezető gondolkodási folyamatot, ha lehetőséget teremt a közvetlen interakcióra.

Egy világcég magyarországi részlegénél bevezetett változásokról így számol be egy érintett: „A vezetőség

minden nagyobb jelentőséggel bíró döntés esetén viszszejelzést kér az alkalmazottaktól arról, hogy mennyire elfogadható számukra az új elgondolás. Így volt ez az új teljesítményarányos bérezés bevezetésekor is. E változtatásnál azonban megmutatkozott a hatalom ereje. Ugyanis a vezetőség nem hagyta magát befolyásolni: a feedback tartalmazott negatív véleményeket is, a menedzsment azonban saját elképzelésének megfelelően vezette be a motivációs rendszert. Ez az alkalmazottak jelentős részénél negatív visszhangot váltott ki. Úgy érezték, kikérték ugyan véleményüket, de annak semmi következménye nem lett. A csalódottság sok embernél bizalomvesztéssel párosult. Az új bérezés ráadásul nem hozott látványos javulást: ellenségeskedés, bizalmatlanság, bizonytalanság kezdett eluralkodni. Sokan kiléptek a vállalattól. A vezetőség csak ekkor ismerte fel, hogy hibát követett el azzal, hogy nem ismertette meg érveit, a várható kilábaláshoz vezető utat. Jobban előkészített, tudatosabb kommunikációval sikeresebben be tudták volna vezetni a rendszert, s nem alakult volna ki az „erőszakkal” szembeni ellenszegülés.”

Miközben a felső vezetés általában sok időt szentel az intern kommunikációnak, megnövekedett feladatokat kell ellátnia a vállalat külső kapcsolataiban is.

Az alsóbb szintek vezetői is kiemelkedő szerepet játszanak az átalakulás kommunikálásában. Ők azok, akik napi kapcsolatban állnak az operatív munkát végzőkkel. Nekik kell válaszolniuk a tömegével felvetődő napi kérdésekre, eloszlatniuk a szárnyra kapó híreszteléseket, demonstrálniuk az elkötelezettséget a vállalat vezetése iránt, miközben maguk is fenyegetettséget érezhetnek. A hierarchia alsóbb szintjein foglalkoztatottak számára sokszor érthetetlen a felső vezetés nyelve. Így közvetlen feletteseikre hárul a menedzsment üzenetének „lefordítása”, egyfajta moderátor szerepet kell felvállalniuk.

Nem csupán az átszervezések jelentenek megnövekedett kommunikációs terheket. Versengő vagy barátságatlan gazdasági környezetben könnyebben támad *krízist okozó konfliktus*. Elég például csupán hírért kelteni valamely nagyvállalat vezetőiről valami megvesztegetési, visszaélési, vagyonkimentési ügynek, amelyről később bebizonyosodik, hogy rosszindulatú rágalom volt, a vezetés, sőt az egész vállalat hatalmas bizalmi válságba keveredhet. A válság kezelése magas szintű kommunikációs felkészültséget igényel.

A vállalatok összeolvadását, a felvásárlást követő vállalati kultúra átalakulás, az akkulturáció ismét más jellegű kommunikációs igényeket támaszt. Ha az összeolvadás

asszimilációval jár, a beolvadó vállalat tagjainak kell megismerniük és elfogadniuk az őket bekebelező vállalat kultúráját. Az *integráció* kölcsönös előnykeresése, sok-sok közös feltáró megbeszélés láncolata és szervezeti tanulás folyamata.

* * *

Összességében, az újonnan formálódó magyar vállalati kultúrák a hazai adottságok és a sokféle kulturális gyökerű külföldi beruházó hatására színes arculatot tükröznek. A megváltozott viszonyok a menedzserektől magasabb kommunikáció-elvárásokat és interkulturális kompetenciákat követelnek. ■

Irodalom

Armstrong, M. (1996): A Handbook of Personnel Management Practice. Kogan. London

Borgulya Ágnes (1997): Átalakuló bankszféra – változó kommunikációs elvárások. In: JPTE Konferencia-füzetek. Pécs. pp. 55–62.

Borgulya Istvánné (1996): Üzleti kommunikáció kultúrák találkozásában. JPTE. Pécs

Deekeling, Eghert – Fiebig, Norbert (1999): Interne Kommunikation. Frankfurter Allgemeine-Gabler. Frankfurt am Main/Wiesbaden

Handy, C. B (1993): Understanding Organizations. Penguin. Harmondsworth

Keller, Eugen von (1982): Management in fremden Kulturen. Paul Haupt Verlag. Bern

Quirke, Bill: Communicating Corporate Change. in: Deekeling – Fiebig (1999): pp 29–45.

Torrington, Dereck – Hall, Laura (1995): Personnel Management. HRM in Action. Prentice Hall London

Witt, Frank-Jürgen (1993): Managerkommunikation. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

E számunk szerzői:

Dr. BARAKONYI Károly: Dsc egyetemi tanár, tanszékvezető, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Stratégiai Menedzsment Tanszék; **Dr. SIPOS Béla:** Dsc egyetemi tanár, tanszékvezető, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Stratégiai Menedzsment Tanszék; **JARJABKA Ákos:** tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés-Szervezés Tanszék; **Dr. BORGULYA Istvánné:** tanszékvezető egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Üzleti Kommunikáció és Idegennyelvi Tanszék; **Dr. BEKE Márta:** controlling vezető, Déldunántúli Áramszolgáltató Rt., tudományos munkatárs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **ILOSVAI Péter:** tanársegéd, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar; **Dr. TÖRÖK Ádám:** az MTA levelező tagja, az IMC Graduate School of Business dékánja; **Richard T. CURTIN:** direktor, Surveys of Consumers, Survey Research Center, University of Michigan; **James M. CARMAN:** Professzor Emeritus, Haas School of Business, University of California at Berkeley; **Joyce NIJKAMP:** Erasmus University, Rotterdam, The Netherlands; **Henk J. GIANOTTEN:** Tilburg University, Tilburg, The Netherlands; **W. Fred van RAAIJ:** Economic Institute for Small Business Research, Zoetermeer, The Netherlands; **HORÁNSZKY Beáta:** PhD hallgató, tanársegéd, BME; **Dr. CSÁKI Lajos:** filozófus, BKÁE; **Dr. RUBÓCZKY István:** nyugdíjas osztályvezető; **Dr. OSMAN Péter:** kandidátus.